

# **Le comité d'entreprise comme acteur des restructurations : de la cause de l'emploi à la stabilisation des collectifs de travail**

(London Calling JIST 2007)

Claude Didry  
Sociologue, directeur de recherche au CNRS  
IDHE (UMR n°8533), Ecole Normale Supérieure de Cachan/CNRS  
didry@idhe.ens-cachan.fr

## **Résumé :**

Les restructurations ne sont pas des phénomènes économiques objectifs s'imposant aux directions d'entreprise et ainsi aux élus du personnel. L'existence d'instances représentatives du personnel joue en France un rôle décisif pour la présentation des projets de suppressions d'emplois en termes de restructuration par les directions d'entreprise. Le texte vise à voir en quoi, après les 'mobilisations démonstratives' des comités d'entreprise dans les années 1990, se font jour des 'mobilisations cognitives' visant à identifier à travers le maillage représentatif d'entreprises appartenant à des groupes, le collectif pertinent de travail.

## **Mots clés :**

**Licenciement collectif, restructuration, comités d'entreprise, droit du travail**

Le rôle des comités d'entreprise face aux licenciements collectifs s'est affirmé, en France, à partir des années 1960. Les années 1990 ont donné à cette intervention du comité d'entreprise une reconnaissance légale de premier plan, en prévoyant pour les comités un droit d'agir en justice pour demander la nullité de procédures de licenciement aboutissant à un plan social non conforme aux dispositions légales en matière de reclassement. Les arrêts dits « Samaritaine » de 1997 établissant la nullité de licenciements économiques sur la base d'une nullité de la procédure de licenciement<sup>1</sup> correspondent à une avancée cruciale qui a incité les employeurs à s'engager sur la voie de mesures alternatives aux suppressions d'emplois<sup>2</sup> ou sur celle d'une négociation sur des procédures de consultation

approfondies et des plans de sauvegarde de l'emploi acceptés par les salariés (Jobert 2007).

Le fait que la notion de restructuration soit prise aujourd'hui comme synonyme de celle de « licenciement collectif » traduit l'importance de la procédure de consultation du comité d'entreprise. Autour d'elle se cristallise en effet pour les directions d'entreprise, l'obligation de présenter une justification économique à partir d'un projet d'entreprise, aux suppressions d'emplois envisagées. De là, une tendance à assimiler les projets de licenciement collectif au résultat de tendances économiques présentées sous l'aspect de facteurs objectifs en identifiant, à tort, une justification managériale et une procédure de consultation des représentants des salariés.

Mais, dans le contexte d'accélération des fusions-acquisitions que permet l'internationalisation des marchés financiers (Aglietta et Rébérioux, 2004), les avancées de la jurisprudence acquises au cours des années 1990 ne se trouvent-elles pas anéanties par des formes mouvantes d'organisation de l'activité économique dans des groupes financiers dépassant largement les frontières nationales ?

Notre thèse est ici que ces grandes manœuvres financières conduisent les instances représentatives du personnel à assumer un rôle nouveau dans celui des restructurations, celui d'une identification du collectif de travail pertinent face à des décisions de suppressions prises au niveau des états-majors des groupes. Ce rôle nouveau répond à l'indétermination croissante de l'employeur dans des liens financiers et des chaînes de sous-traitance allant du groupe à la PME (Didry et Brouté, 2006).

Après être revenus sur la place du comité d'entreprise dans les restructurations, nous envisagerons le rôle des instances représentatives du personnel dans deux cas, Alstom Power Hydro et Canal Plus.

## ***Le comité d'entreprise face aux restructurations : découverte et formalisation d'une pratique***

### *L'héritage gaulliste*

Dans le contexte institutionnel français, une procédure spécifique de consultation du comité d'entreprise en cas de licenciement économique se dégage progressivement des pratiques de consultation sur les premières restructurations de grande ampleur dans les années 1960. Ces restructurations sont dominées par le souci de réorganiser les activités économiques à l'échelle nationale, en vue de préparer l'intégration de celle-ci au « marché commun » annoncé par le Traité de Rome en 1957. Elles sont l'occasion d'inventer le vocabulaire et les institutions autour desquelles se fixeront ensuite la pratique des licenciements collectifs. La notion même de « structures » dont dérive la « restructuration » se retrouve fréquemment, à la fin des années 1950 et au début des années 1960, dans les écrits de l'économiste J. Rueff qui inspire alors la politique gaulliste. Pour lui, sur la base de son expérience de magistrat à la cour de justice de la CECA, le marché européen, résultant de la suppression des barrières douanières et pris comme une réalisation du concept économique de marché, vient ébranler les « *structures économiques existantes* » (Rueff 1979 (1957-1958), p. 344) établies à l'intérieur des frontières nationales. Les plans des années 1960 sont l'occasion de systématiser une politique économique guidée par le renforcement de la « *compétitivité* » des entreprises nationales, en visant à la constitution de « *champions nationaux* » (Brouté 2007).

C'est dans ce contexte que s'inscrit la thèse d'un prêtre ouvrier stéphanois<sup>3</sup>, Maurice Combe, sur le fonctionnement du comité central de son entreprise de 1945 à la fermeture de l'établissement où il travaille, en 1964. Le comité central d'entreprise ne se trouve consulté sur des projets de licenciement collectif, qu'au cours du licenciement conduisant à la disparition de son entreprise en 1964. Cela traduit un changement dans le style du management, avec le passage d'un PDG issu de la famille dirigeante à un PDG énarque qui arrive au moment de la prise de contrôle

de l'entreprise par une banque d'affaires. La consultation est placée sur le terrain du « social » par la direction qui prend soin d'exclure de la discussion le principe même de la liquidation de l'entreprise et la suppression d'un peu plus de 500 emplois. Ainsi, aux questions des représentants du personnel sur l'opportunité de cette décision, le PDG répond que « l'opération est irréversible. Elle se fera. Elle a pour elle la logique. Elle est une obligation absolue. » (cité dans Combe 1969, p. 60). Pour la direction, la discussion doit permettre de rechercher une solution au « problème social » de manière collégiale : « Nous avons le désir de régler le problème social en harmonie avec vous. » (cité p. 62).

#### *La formalisation d'une procédure de consultation du comité d'entreprise*

La place du comité d'entreprise dans le débat sur l'emploi est confirmée par la loi du 18 juin 1966 qui confère à l'emploi une place nouvelle dans le fonctionnement des comités d'entreprise. Elle oblige l'employeur à prévoir une information et une consultation sur les mesures de nature à affecter « le volume et la structure des effectifs » (Art 4. al. 1). Elle pose également les bases d'une consultation spécifique du comité d'entreprise en cas de projet de suppression d'emploi : « Le comité d'entreprise est obligatoirement saisi en temps utile des projets de compression d'effectifs ; il émet un avis sur l'opération projetée et ses modalités d'application. Cet avis est transmis à l'inspecteur du travail ou à l'inspecteur social en agriculture. » (Art 4. al. 2). L'« accord interprofessionnel du 10 février 1969 sur la sécurité de l'emploi » explicite la procédure de consultation du comité d'entreprise pour licenciement collectif. L'avenant de 1974 à cet accord introduit le terme de « plan social »<sup>4</sup> et fixe des délais pour la consultation du comité d'entreprise. Ainsi, un délai minimum de 15 jours est fixé entre la réunion d'information du comité d'entreprise et la mise en œuvre des suppressions d'emplois. Ce délai est repris dans la loi du 3 janvier 1975 sur le « licenciement pour cause économique » qui institue une autorisation administrative pour l'ensemble

des licenciements économiques. Son respect par l'employeur constitue un des éléments du contrôle de l'inspecteur du travail. La loi du 30 décembre 1986 introduit des délais allant de 30 à 60 jours (en fonction de l'importance du licenciement) entre la première réunion du comité et le licenciement. Au cours de ce laps de temps se tient une seconde réunion du comité d'entreprise pour que les élus du personnel émettent un avis sur le projet de la direction. Cette loi ouvre de plus la voie à une action directe du comité d'entreprise en justice pour faire respecter ses prérogatives. Cette ouverture à une saisine du juge est confirmée par la loi du 27 janvier 1993 précisant que le contenu du plan social doit prévoir des « reclassements », en sanctionnant l'absence de plan social par la nullité de la procédure de licenciement.

*L'expérience des années 1990 : l'affirmation du comité d'entreprise devant la justice*

Face au développement de décisions annulant des procédures de licenciement à partir de l'été 1993, certains juristes ont été tentés de parler d'une « insécurité juridique » pesant sur les licenciements collectifs, en regard notamment de l'époque de l'autorisation administrative (Rey 1995). De manière plus judicieuse, d'autres juristes ont souligné le rôle des comités d'entreprise dans la saisine du juge judiciaire civil (Lyon-Caen 1994). La « lutte pour le droit » de certains comités d'entreprise a permis la constitution d'une « cause de l'emploi » comme foyer de mobilisation collective pour les travailleurs, en sortant de la fatalité qui s'attache à la notion de « restructuration ». Une analyse lexicale de la jurisprudence produite à partir de cette loi<sup>5</sup> nous a permis d'identifier trois « registres d'action » des comités d'entreprise face aux licenciements collectifs : le conflit ouvert sur les compétences du comité d'entreprise et le respect de la procédure (registre 1<sup>6</sup>), la focalisation des débats sur les mesures d'accompagnement social des suppressions d'emploi, telles que les indemnités de départ et les propositions de reclassement (registre 2<sup>7</sup>). Enfin, par leur connaissance de l'activité liée au travail même des salariés, certains

comités d'entreprise sont arrivés également à remettre en cause la bonne foi des arguments économiques avancés au soutien de la procédure de licenciement et à mettre le plan social en échec au terme d'une décision judiciaire (registre 3<sup>8</sup>). Ces registres apparaissent comme la manifestation d'une pluralité de « mondes de production »<sup>9</sup> qui se révèlent à l'occasion de ces conflits sur l'emploi. Ainsi, le registre 1 renvoie à des entreprises réalisant des produits à fort savoir-faire, où une main d'œuvre relativement syndiquée est attachée au bon fonctionnement du CE. Le registre 2 correspond à des entreprises en difficulté, notamment dans le textile et la confection, avec une concurrence étrangère qui limite le débat sur l'emploi à la question des reclassements. Le registre 3, plus rare, concerne des entreprises faisant une place importante à la recherche.

A la fin des années 1990, une dimension nouvelle s'affirme, celle de *l'incertitude cognitive sur les contours de l'entreprise ou du moins sur les contours des collectifs de travail pertinents* au terme d'un processus de concentration accélérée des firmes. Cette dimension est apparue comme cruciale dans des processus de restructuration observés au début des années 2000 dans le cas d'entreprises initialement marquées par une forte identité économique et qui se trouvent intégrées dans des entités de dimension internationale. La concentration aboutit à la constitution de groupes au sein desquels se pose d'une part la question du devenir des entreprises et celles des instances représentatives du personnel et, d'autre part, celle de l'articulation entre les différents niveaux du groupe et entre les différentes instances qui y assurent la représentation des salariés.

*Différents niveaux de représentation dont l'articulation n'est pas réglée par la loi*

Le comité d'entreprise correspond à une réalité institutionnelle dont la complexité tient au flou qui entoure en droit la notion d'entreprise. Pour les entreprises de plus de 50 salariés, les comités d'entreprise recouvrent une pluralité d'espèces aux différents degrés où se prennent les décisions : établissement, entreprise, groupe. On rencontre ainsi des comités

d'établissement, d'entreprise, des comités centraux d'entreprise et des comités de groupe, dont les modes de recrutement et les compétences varient. Le comité d'entreprise est l'instance courante dans les entreprises que l'on pourrait qualifier de « simples », où la personnalité juridique coïncide avec le lieu de travail des salariés. Lorsque l'entreprise compte plusieurs établissements distincts (ce qui peut donner lieu à débat judiciaire), la représentation des salariés part de comités d'établissement élus au suffrage direct des salariés appartenant à l'établissement concerné. Il arrive que, remettant en cause l'autonomie d'établissements ou d'entreprises les uns par rapport aux autres, des syndicats négocient avec l'employeur ou obtiennent du juge la reconnaissance d'une « Unité économique et sociale » dotée alors d'un « comité de l'unité économique et sociale ».

Chaque catégorie du personnel élit un nombre de représentants proportionnel à son poids dans l'entreprise, l'établissement ou l'UES. Dans le cas d'une entreprise ayant plusieurs établissements, les comités d'établissement élisent en leur sein des représentants appelés à siéger au « comité central d'entreprise ». Le comité d'entreprise ou le comité d'établissement ont en leurs compétences la gestion des œuvres sociales, avec la possibilité de déléguer une partie de cette compétence au comité central d'entreprise (en cas d'établissements multiples). Toutes ces instances ont des compétences partagées en matière d'information et de consultation, notamment en cas de licenciement collectif. Leur consultation dans le cadre d'une restructuration doit s'opérer en relation avec le niveau pertinent de décision dans l'entreprise. Elle se déroule, à chaque niveau, selon les dispositions légales organisant la consultation des instances représentatives du personnel. Cela signifie, à chaque niveau de représentation, deux ou trois réunions de l'instance concernée, sans que l'articulation de la consultation d'un niveau avec celle d'un autre niveau ne soit définie par la loi.

Le comité de groupe tel que le définit par la loi du 28 octobre 1982 est constitué de représentants désignés par les organisations syndicales parmi leurs élus au sein des comités d'établissement. En dehors de ces

réunions annuelles, il n'est pas censé prendre part à la procédure d'information-consultation. Il est d'abord un organe d'information réuni selon une périodicité annuelle.

Le comité d'entreprise européen qui est désigné par des dénominations variables (forum européen, comité de groupe européen) est le résultat d'un accord signé par un groupe spécial de négociation réuni selon les termes de la directive de 1994 (transposée dans le droit français par une loi de 1996). Il est à la recherche de sa place dans l'ensemble des instances représentatives du personnel, avec une oscillation entre l'assimilation à un comité de groupe l'excluant des procédures extraordinaires de consultation ou l'intégration dans une hiérarchie dont il serait le sommet, en passant par le comité central d'entreprise et les comités d'établissement. Ses compétences paraissent alors inclure une participation aux procédures d'information-consultation sur les décisions affectant l'entreprise (Béthoux 2004). Cela a été, en France<sup>10</sup>, un des enjeux des actions et des décisions de justice dans l'affaire Renault-Vilvoorde de 1997. Des décisions de juridictions françaises (tribunal de grande instance de Nanterre et cour d'appel de Versailles) ont ainsi ordonné au groupe français l'abandon du projet de fermeture d'une usine belge tant qu'une procédure de consultation conforme à la loi ne serait pas reprise (Moreau 1997). Ces initiatives ont apporté un appui inédit aux acteurs locaux en relançant la mobilisation des salariés sur une période de six mois, ce qui a permis la négociation du maintien d'une activité sur le site et d'un plan social comparable à celui qui a accompagné la fermeture de Billancourt (Didry 2001).

### ***Alstom Power Hydro à Grenoble : l'internationalisation des travailleurs et de leurs représentants***

Pour évaluer le poids des instances représentatives du personnel sur le devenir d'activités productives dans des situations de restructurations, il nous a paru nécessaire de partir des comités d'entreprise les plus proches de



leurs mandants, comités d'établissement, comités d'entreprise d'Unité économique et sociale, comités d'entreprise proprement dits. Le point de vue est « symétrique », en quelque sorte, de celui à partir duquel sont décidées les suppressions d'emplois, c'est-à-dire le cercle des dirigeants des entités financières dominantes. De plus, nous avons pris du recul en envisageant la restructuration comme un élément dans la « trajectoire » de sites productifs qui se dessine historiquement sur plusieurs décennies, en passant d'un actionnaire l'autre.

### *De Neyrpic à Alstom Power Hydro*

La situation d'Alstom Power Hydro Grenoble nous est apparue comme particulièrement intéressante, dans la mesure où ce site est l'héritier d'une des plus grandes entreprises de la région grenobloise : Neyrpic. Cette entreprise s'est développée à partir de l'équipement d'une région propice à l'hydroélectricité et est devenue un des leaders mondiaux dans le domaine de la production d'équipements pour les barrages. Elle a connu un tournant en 1996, avec la mise en échec d'un projet de licenciement collectif, au terme d'une succession de petits plans sociaux touchant davantage la population ouvrière. Cette procédure de licenciement collectif de plus grande ampleur que les précédentes a fait craindre une délocalisation de l'activité en Chine et suscité ainsi une mobilisation de l'ensemble du personnel. La procédure de licenciement suit d'abord le cours prévu par la loi, avec une première réunion fin janvier où est annoncé le projet de licenciement, puis intervient une réunion de nomination de l'expert mi-février et une réunion de restitution du rapport de l'expert mi-mars. Cette dernière réunion doit traiter un nombre important de questions soulevées par les élus et se prolonge pour cela avec une autre réunion en avril, qui ne durera que 15 minutes et sera annulée en référé car elle n'a pas abouti à l'émission d'un avis par les élus du personnel.

Parallèlement à la consultation, les salariés se réunissent à plusieurs reprises dans des assemblées générales très suivies et engagent des opérations d'occupation des locaux aboutissant parfois, au terme des

réunions du comité d'entreprise à la séquestration de l'équipe dirigeante. Des consultations ont lieu, parallèlement à celle du comité d'entreprise, au sein de la préfecture avec la direction et les représentants syndicaux.

La décision du tribunal en avril relance la mobilisation, tant par le sentiment de réussite qu'elle procure aux salariés, que par la fixation d'une nouvelle réunion fin avril. Cette réunion se prolonge à son tour par une autre réunion en mai. Avant que les licenciements ne soient réalisés, le comité d'entreprise engage une action en justice sur le fond fin juin 1996. Cette action aboutit fin août à une décision annulant la procédure de licenciement sur la base du caractère erroné des informations transmises par la direction aux élus du personnel. Les représentants des salariés ont en effet réussi à montrer que le chiffre d'affaires de l'entreprise a été revu à la baisse du fait de nouvelles règles dans la comptabilisation extrêmement complexes des chantiers en cours. Ils ont également mis en évidence, du fait des connaissances que leur procure leur activité professionnelle, l'omission de chantiers, ce qui aboutit à une autre source de baisse du chiffre d'affaires. Face à cette décision, la direction de l'entreprise abandonne le projet de licenciement et elle est remplacée à la demande du groupe Alstom.

Un véritable retournement s'opère alors dans la politique de l'emploi de l'entreprise, avec la reconnaissance d'un besoin de main d'œuvre lié à la réalisation des chantiers en cours et, notamment, celui des roues du barrage de Trois Gorges en Chine. Tout, en apparence, conforte l'identité de Neyrpic comme entreprise grenobloise présente aux quatre coins du monde du fait de son expertise dans le domaine des turbines hydroélectriques. Le gros chantier chinois qui faisaient craindre un temps une délocalisation vers un pays « émergent », devient la base d'un nouveau développement de l'entreprise.

### *Alstom Hydro Power face à la crise d'Alstom*

Le passage de Neyrpic à Alstom Power Hydro à la fin des années 1990 traduit une évolution progressive dans l'organisation de l'activité hydroélectrique, au sein d'un groupe qui gagne son indépendance à l'égard

de ses deux actionnaires de référence, Alcatel et GEC, au terme de son introduction en bourse en 1999. Ce groupe perd au passage un 'H' et devient alors Alstom. La transformation qui affecte le site grenoblois d'Alstom Hydro Power correspond à un mouvement d'intégration dans la division globalisée du travail que permet l'existence de plusieurs implantations du groupe Alstom dans ce domaine à travers le monde, notamment au Brésil et en Chine. Cette transformation est liée pour partie à la réalisation du marché chinois des Trois Gorges, dont la difficulté et la sous-estimation des coûts ont profondément affecté les rapports entre les différentes catégories du personnel dans l'entreprise. En effet, des ouvriers ont été envoyés à La Ciotat, où un chantier mobile a été installé, pour réaliser des éléments de roue qui, du fait de leur taille, étaient intransportables à partir de Grenoble et ont dû être réalisés à proximité d'un accès maritime. Les défauts de qualité et les importants travaux de rattrapage nécessités par ce chantier ont créé une forme de débat dans l'entreprise. Les ingénieurs en charge de l'élaboration des chantiers et du suivi de leur mise en œuvre ont connu, quant à eux, une internationalisation importante de leur activité, entre le Brésil et la Chine.

Cette évolution liée à une intégration dans un département général d'un groupe globalisé et aux difficultés de certains chantiers se traduit d'abord par des tensions. Elle ne s'explique que sous l'effet de la crise financière du groupe en 2003. Le groupe se trouve en effet à cours de liquidités, élément pourtant essentiel dans des activités de chantiers publics s'étalant sur plusieurs années et supposant d'importantes mises de fond avant le règlement par le client après la livraison des installations. Cette situation tient en grande partie à une pénurie chronique depuis la mise en bourse de l'entreprise par ses actionnaires initiaux et qui a conduit à un endettement que les banques n'acceptent plus de couvrir en 2003. Pour faire face à cette situation de crise ouverte début 2003, la direction du groupe s'engage dans une ouverture du capital à de nouveaux actionnaires, dont l'Etat, s'accompagnant d'une dévalorisation sévère des actions existantes. Elle assortit cette recherche d'argent frais d'une « restructuration » devant

conduire à la suppression de 7000 emplois dans le monde, dont 2000 en France pour donner des gages de bonne et rigoureuse gouvernance aux futurs actionnaires. Cette crise globale affecte donc l'ensemble des filiales et des établissements du groupe. Le site de Grenoble doit apporter sa contribution à la restructuration générale, sur la base initiale de 125 suppressions d'emplois.

*Une internationalisation des intérêts grenoblois autour du forum européen*

La manière dont une restructuration décidée au niveau le plus central d'Alstom arrive sur le site de Grenoble traduit, de la part des salariés et de leurs représentants, la découverte d'un « maillage représentatif » de l'entreprise dans le cours même de la procédure de redressement engagée par la direction. Prenant en effet le relais du comité central d'entreprise Alstom limité aux frontières nationales, le forum européen entend débattre de la situation et des solutions avancées avec la direction, tout en reprenant son bâton de pèlerins pour engager des discussions avec le ministère de l'économie et des finances et la Direction Générale Concurrence de la Commission européenne. Le forum s'appuie sur un premier « apprentissage européen » résultant de ses interventions en 1999-2000 dans la fusion entre Alstom Power et ABB auprès de directions générales de la Commission Européenne. Il déplore alors, avec l'appui du Parlement Européen qui prend une motion en ce sens, l'absence de consultation des partenaires sociaux dans le contrôle exercé par la DG concurrence de la Commission.

En 2003, le forum est fondé sur un accord renouvelé qui intègre le recours à un expert et le principe d'une information en temps utiles. Présent à Bruxelles, il accompagne la direction dans ses démarches auprès de la DG concurrence et entend ainsi peser sur le cours de la restructuration. De plus, déplorant que la direction n'attende pas la fin de la procédure de consultation engagée en mai 2003 dans le cadre du projet de licenciement collectif avant que ne s'engagent les procédures de consultation au niveau des entreprises et des établissements du groupe, le forum engage une action

en justice en référé en mai. Une décision du 24 juin déboute le forum sur la base d'une absence de mandat du secrétaire. Le forum, conscient de cette erreur formelle, relance cependant l'action en justice en formant un appel soutenu par la FEM. La décision doit être rendue en novembre. Entre-temps, différents comités d'entreprise concernés par des suppressions d'emplois sont appelés à se réunir par leur direction. Les secrétaires de certains comités refusent alors de signer l'ordre du jour que leur propose la direction, au motif que la consultation du forum est toujours en cours.

Sur le site grenoblois d'APH, la direction commence par engager des négociations pour arriver à un accord de méthode au cours de l'été 2003. Face aux rejets de ses propositions par les syndicats, la direction engage la procédure de licenciement et se trouve confrontée à un refus de signer l'ordre du jour de la première réunion de la part de la secrétaire du comité d'entreprise. Celle-ci est assignée en référé par la direction au mois de septembre : cette action aboutit à une ordonnance du tribunal fixant la première réunion le 15 décembre, pour donner le temps d'un dénouement au litige sur la consultation du forum qui doit être tranché par la justice en novembre. La chaîne des instances représentatives permet ainsi au comité d'entreprise de Grenoble de savoir dès le mois de mai 2003 que la suppression de 125 emplois est projetée pour le site de Grenoble, en ayant ainsi le temps de se préparer avant que ne s'engage la procédure de consultation en décembre. La procédure de consultation s'engage alors véritablement début 2004 et conduit à un débat approfondi sur l'emploi, avec la création de commissions chargées d'examiner, service par service, l'impact des suppressions d'emplois. En septembre 2004, les débats ont permis de réduire le nombre d'emplois supprimés à 99 en évitant tout licenciement sec.

### *De la mobilisation démonstrative à la mobilisation cognitive*

Au cours de ce processus qui dure près d'un an et demi, la mobilisation des salariés révèle des changements importants par rapport à la mobilisation plus tranchée de 1996. Les assemblées générales, grèves et

manifestations sont moins suivies qu'en 1996 avec une absence d'implication des travailleurs de la catégorie ingénieurs et cadres. Cette faible mobilisation que nous proposons de qualifier de '*démonstrative*' a pour contrepartie une mobilisation importante, notamment, mais pas seulement, du côté des élus du personnel, en vue de décrypter les évolutions en cours et l'impact des suppressions d'emplois sur le fonctionnement de l'entreprise. Pour cela, nous proposons de parler de « *mobilisations cognitives* », qui se révèlent, par exemple, par l'assistance nombreuse lors de la venue à Grenoble de la coordinatrice du forum européen à l'occasion d'une initiative de remontée de propositions à partir des sites organisée par l'instance européenne. Autre manifestation de cette « mobilisation cognitive », la mise en place de commissions de suivi de la procédure de licenciement au niveau des services. Dans cette orientation vers une collecte de l'information tant au niveau du site, qu'au niveau international via le forum européen, les élus du comité d'entreprise ont un rôle de plus en plus actif. Ainsi, en entrant au sein du forum européen, la secrétaire du comité d'entreprise d'APH Grenoble se trouve en position d'apporter des informations sur une industrie qui, bien que marginale, est un des fleurons du groupe en termes d'expertise et de rentabilité. Elle en tire réciproquement des éléments importants pour prévoir les échéances qui attendent le site de Grenoble.

Plus largement, les interactions nouvelles entre le forum européen et le comité d'entreprise d'APH traduisent une rupture avec la situation de 1996 au cours de laquelle le comité d'entreprise avait conduit la lutte sur une base strictement locale, face à la menace d'une délocalisation de l'activité vers la Chine. Aujourd'hui, l'action du comité d'entreprise se trouve articulée à celle du forum européen. Cette articulation permet aux élus grenoblois de faire face aux problèmes que suscite l'internationalisation des activités du site qui s'inscrit dans une division du travail globalisée, avec des fonctions de recherche-développement et d'expertise qui bénéficient à l'ensemble des autres sites d'Alstom Power Hydro.

Dans cette perspective, la « cause de l'emploi » change de signification. Elle ne correspond pas simplement à la défense du personnel d'un site contre des menaces de délocalisation. Elle porte sur la dynamique d'ensemble du secteur hydroélectrique (APH), en envisageant la place du site grenoblois et ses développements possibles dans la dynamique d'ensemble de ce secteur, voire du groupe. La mobilisation de 2003-2004 a certes eu des effets plus limités que celle de 1996 en termes d'emplois sauvés. Mais de manière plus profonde, elle traduit l'intégration dans le périmètre cognitif des acteurs grenoblois du développement des activités de l'entreprise en Chine, au Brésil tout en ayant une certaine vigilance à l'égard du chantier énorme de l'entretien et du renouvellement d'installations hydroélectriques un peu oubliées, en France, par EDF<sup>11</sup>. Cette forme de mobilisation n'implique pas pour autant pour les élus du personnel de se cantonner à une pratique pacifiée de la discussion. En effet, la nouvelle organisation de l'activité hydroélectrique conduit à une mise en porte-à-faux de la direction du site grenoblois qui assure la présidence du comité d'entreprise. De plus, la complexité de cette organisation très difficile à cerner sur les sites Internet d'Alstom implique, de la part des élus du personnel, une attitude critique à l'égard de la pertinence des informations fournies par la direction et une recherche combative des centres de décisions.

### ***Canal Plus : de la World Company à la reconquête de soi***

La dynamique d'Alstom Power Hydro traduit une intégration de l'activité économique à une échelle mondiale. À l'inverse, les restructurations de Canal Plus au début des années 2000 traduisent une forme de rupture avec une internationalisation d'abord voulue, puis, dans le sillage des grands projets de VU, subie. Dans cette dynamique, le collectif de travail qui se constitue autour de l'activité de chaîne premium s'avère être crucial tant dans la dynamique économique du groupe, que comme vivier pour la représentation du personnel.

### *Les bases d'une internationalisation maîtrisée : l'UES*

La création de Canal Plus au milieu des années 1980 s'appuie sur un projet porté par une équipe de journalistes qui, en dépit de carrières de premier plan dans les radios et télévisions de l'hexagone, aspirent à une liberté créative nouvelle. Autour de cette dynamique et sur la base de l'exploitation d'un canal hertzien concédé par la puissance publique, s'agrège une équipe de techniciens aptes à répondre aux problèmes spécifiques que pose le développement d'une chaîne à péage, c'est-à-dire cryptée. Ainsi se constitue progressivement un îlot de stabilité dans un univers marqué par l'intermittence et les contrats à durée déterminée.

Les avancées technologiques que constituent le passage de l'analogique au numérique et la diffusion par satellite permettent d'envisager, à partir du début des années 1990, une ouverture inédite du nombre de chaînes. De plus, les alternances politiques font disparaître les appuis initiaux de la chaîne avec la montée d'un actionnariat unifié autour de la Générale des Eaux, ce qui rend plus aigüe l'exigence de rentabilité et de développement face au poids de la puissance financière de l'actionnaire. En succédant à André Rousselet, Pierre Lescure poursuit la création de chaînes nouvelles pour alimenter le bouquet satellite et noue à partir de 1994 des partenariats avec des groupes étrangers opérant sur le créneau de la télévision à péage. C'est dans ce contexte que s'engage une négociation entre le syndicat SURT CFDT et la direction du groupe Canal en vue d'arriver à une UES regroupant les salariés de toutes les entités du groupe. La négociation aboutit en 1995, ce qui conduit à l'élection d'un comité d'entreprise de l'UES. L'expansion internationale de Canal Plus, avec l'ouverture de chaînes équivalentes dans d'autres pays européens, et sa diversification par l'intermédiaire de différentes filiales, se trouvent ainsi contrebalancées par la reconnaissance d'un collectif de travail qui se superpose, en France, au groupe.



*La résistance à l'internationalisation subie, le rôle du comité d'entreprise européen*

L'internationalisation de Canal Plus connaît une radicalisation avec la fusion entre Seagram et Vivendi en 2000. L'horizon de la fusion a accéléré la négociation d'un accord créant une instance européenne spécifique à Canal Plus avec le souci de la direction de voir le secrétaire général du comité d'entreprise de l'UES devenir également secrétaire de l'instance européenne. Ainsi, le personnel de Canal Plus ne se trouve à aucun moment intégré dans le périmètre des instances représentatives du personnel de Vivendi. Face au projet de fusion préalable entre Canal Plus et Vivendi pour arriver ensuite à la fusion entre Vivendi et Seagram, le comité d'entreprise européen va permettre de donner un relief important à la revendication de préserver l'autonomie de leur entreprise à l'égard de l'actionnaire. Cette revendication prend la forme d'une lettre ouverte à Jean-Marie Messier qui est en fait le résultat d'une initiative de la direction de Canal Plus auprès du syndicat SURT CFDT. En effet, le texte de cette lettre est débattue par le secrétaire de l'UES avec Pierre Lescure et Denis Olivennes le 15 juin 2000, avant que le secrétaire de l'UES et de l'instance européenne ne s'envole à Milan pour assister le lendemain à la seconde journée de réunion du comité européen et convaincre ses collègues de se rallier à une telle initiative. Le comité d'entreprise de l'UES, réuni le 19 juin 2000, reprend la revendication et menace de retarder la délivrance de son avis sur la fusion Vivendi Seagram, si la direction de Vivendi n'accepte pas la charte que lui propose le comité en vue de préserver l'autonomie du groupe Canal Plus. Soucieux de ne pas remettre en cause la fusion de son groupe avec Seagram, le PDG de Vivendi accepte alors la création d'instances de direction (directoire et conseil de surveillance) pour Canal Plus. Dans la préservation du périmètre de l'entreprise, les élus du personnel, autour de l'UES et du comité d'entreprise européen, jouent un rôle crucial pour faire céder le PDG de l'actionnaire principal.

*Les restructurations comme rupture dans la trajectoire de l'entreprise*

Les restructurations de Canal Plus sont liées, comme dans le cas d'Alstom Power Hydro à Grenoble, à la crise que traverse le groupe auquel il appartient, Vivendi Universal. En 2001, c'est à la demande du PDG du groupe, J.-M. Messier, que Pierre Lescure engage une restructuration, en vue de faire face au problème que pose la succession de Philippe Gildas dans les programmes diffusés en clair. Une incertitude forte commence à se faire jour sur la nécessité de maintenir la chaîne hertzienne, dans un contexte où la diffusion d'un bouquet de chaînes par satellite est vue comme une solution d'avenir. Cette incertitude se retrouve en 2003, dans le cadre d'une restructuration engagée sous la pression des créanciers du groupe Vivendi.

La restructuration de 2001 ébranle profondément le personnel en remettant en cause l'équipe qui s'est constituée autour d'un animateur central pour la chaîne, Philippe Gildas, quelques années après son retrait de l'émission phare « Nulle Part Ailleurs » (en 1997). Elle crée une crise de confiance à l'égard du PDG charismatique du groupe, Pierre Lescure. Un syndicat autonome « + Libres » se constitue en se donnant pour objectif un seuil minimum d'adhérents, de manière à susciter une première implication des salariés dans la gestion de l'entreprise. De plus, la signature de l'« accord d'accompagnement social » de 2001 par les dirigeants du comité d'entreprise (appartenant à la CFDT) sort du cadre légal et remet en cause le principe même d'une consultation. Sur cette base, la déléguée syndicale CGT engage une action en justice contre la direction, en vue de faire constater le caractère tronqué de la consultation et d'obtenir qu'elle soit reprise en bonne et due forme. Les autres syndicats, à l'exception de la CFDT, se joignent à l'action engagée. De manière paradoxale, les dirigeants du comité d'entreprise se rallient à la direction de l'entreprise pour défendre l'« accord d'accompagnement social » : ils obtiennent finalement gain de cause et, réélus aux élections professionnelles de 2001, pensent avoir respecté la volonté collective des salariés.

En 2003, l'annonce d'un nouveau projet de suppression d'emplois s'accompagne d'une montée de la conflictualité, avec plusieurs journées de grève des techniciens au mois de mars. De plus, les élections du mois d'avril aboutissent à un raz de marée en faveur du nouveau syndicat « + Libres » et à la déconfiture de la CFDT. Si l'accord de méthode signé en mars tend à verrouiller les possibilités de recours du comité contre la procédure de licenciement collectif, le nouveau syndicat commence par montrer les problèmes que crée un « plan statistique » visant à éliminer 15 % des effectifs pris dans tous les services.

Dans un contexte où les dirigeants de la chaîne nommés par l'actionnaire, Vivendi, renoncent au projet d'introduction de Canal Plus en bourse et recommencent à porter un intérêt aux programmes en clair, l'argumentation de « + Libres » sur le besoin d'emplois dans l'entreprise trouve un écho, en dépit de ce que les élus perçoivent comme une arrogance extrême de la direction au cours des réunions du comité d'entreprise. Ainsi, après la période de forte expansion internationale des années 1990, les restructurations des années 2000 aboutissent à un retour sur la chaîne hertzienne tant dans les investissements de la direction, qu'à travers la représentation de salariés défendant l'emploi sur cette base.

La situation se trouve aujourd'hui à nouveau fortement bouleversée par la fusion entre Canalsat et TPS, qui a conduit à envisager l'intégration des salariés de TPS dans l'UES. La mise en œuvre d'une compression d'effectifs pour tirer parti des économies d'envergure liées à la fusion place à nouveau le comité de l'UES en position de dégager, contradictoirement avec la direction, les trajectoires possibles de l'entreprise dans l'avenir. Mais, fermement attachée à l'identité de l'entreprise qui s'est cristallisée autour de la chaîne, l'UES apparaît comme la clé d'une intégration du personnel dans TPS dans l'ensemble plus large des salariés du groupe pour poser les bases d'un débat sur l'emploi qui ne soit pas faussé par la mise en concurrence des deux structures.

## ***Conclusion***

Les restructurations font apparaître une contradiction irréductible entre les salariés et les directions d'entreprise qui aboutit parfois à la cristallisation de conflits sociaux relayés par la justice à travers l'annulation de la procédure de licenciement. Mais l'« équipement institutionnel » des restructurations ne consiste pas simplement en un ensemble d'instances représentatives du personnel prises comme des données. Dans un contexte de grandes manœuvres financières conduisant à une intensification dans les mouvements de fusion-acquisition, le redéploiement des comités d'établissement, d'entreprise, de groupe, européen etc. apparaît comme un des résultats de telles opérations. En effet, si le code du travail fixe des organes de représentation des travailleurs et des procédures de consultation, il laisse ouverte la question de leur implantation et celle de leur articulation. La possibilité de regrouper des entités financières distinctes au sein d'UES ouvre une marge d'action supplémentaire. Ainsi se dessine une *cartographie* variable des instances représentatives du personnel, dont l'observation est particulièrement riche dans le secteur bancaire compte tenu de l'ampleur des restructurations en cours et de la forte implantation syndicale que connaît le secteur (Meixner 2007).

Dans le cadre de suppressions d'emplois décidées au niveau les plus centralisés de holdings financières (Alstom ou Vivendi Universal), la restructuration recoupe un processus complexe où les projets de la direction se trouvent en quelque sorte formatée pour se conformer aux procédures légales de consultation. Mais, dans le même temps, l'articulation des instances de représentation révèle des solidarités ou des rivalités que l'on pourrait qualifier d'« informationnelles ». Ainsi, la coordination d'instances à l'exclusion d'autres (par exemple dans le cas d'Alstom, la formation d'un lien entre le forum européen et le comité d'entreprise d'APH Grenoble, ou l'exclusion des instances Vivendi dans le cas de Canal Plus) contribue à dessiner le périmètre du « collectif pertinent de travail » pour les salariés concernés par une restructuration faisant écho aux « communautés pertinentes de l'action » de Segrestin (1980).

### ***Bibliographie :***

Aglietta, M. et Rébérioux, A., (2004), */Dérives du capitalisme financier/*, Paris, Albin Michel.

Béthoux, É., Brouté, R. et Didry, C., (2006), */De l'Europe au territoire : information, consultation et mobilisations des travailleurs dans les restructurations d'Alstom/*, Cachan, Documents de travail de l'IDHE.

Bouaziz, P. (1995), 'Les temps de la saisine du Comité d'entreprise (Temps-moment et Temps-durée)', */Le Droit Ouvrier/*, février 1995, nouvelle série n°554-555, p. 48.

Brouté, R. (2007), 'Restructuration et compétitivité : la construction d'un modèle au cœur des Trente Glorieuses', communication JIST 2007.

Chollet, S. et Didry C. (2007), */Le fonctionnement des instances représentatives du personnel à la Samaritaine/*, IDHE ENS-Cachan, document de travail 07-04.

Combe, M. (1969), */L'alibi, vingt ans d'un comité d'entreprise/*, Gallimard, Paris, 1969.

Didry, C. (1998), 'Les comités d'entreprise face aux licenciements collectifs, trois registres d'argumentation', */Revue Française de Sociologie/*, n° 3, septembre 1998, p. 495-534.

Didry, C. (2001), 'Le comité d'entreprise européen devant la justice : mobilisation du droit et travail juridique communautaire', */Droit et Société/*, 49, p. 911-934.

Didry, C. et Brouté, R. (2006), 'L'employeur en question, les enjeux de la subordination pour les rapports de travail dans une société capitaliste', in Petit, H. et Thèvenot, N. */Les nouvelles frontières du travail subordonné/*, Paris, La découverte, p. 47-70.

Fayolle, J. (2005), 'Restructurations d'hier et d'aujourd'hui : les apports d'un séminaire', */Revue de l'IRES/*, n°47, 2005/1, p. 335-360.

Jobert, A. (2007), 'La négociation collective des restructurations en France : de la consultation des comités d'entreprise à la négociation des accords de méthode', communication JIST 2007.

Lyon-Caen, A. (1994), 'La raison des juges', /Liaisons sociales/, le mensuel, n°86, février 1994, p. 51.

Meixner, M. (2007), 'Restructurations et représentation des salariés dans l'entreprise : le cas de la Société Générale', communication JIST 2007.

Moreau, M.-A. (1997), 'À propos de l'« affaire Renault », TGI Nanterre 4 avril 1997 et cour d'appel de Versailles 7 mai 1997', /Droit social/, 5, 1997, p. 493-503.

Salais, R., Baverez, N. et Reynaud, B. (1986), /L'invention du chômage. Histoire et transformations d'une catégorie des années 1890 aux années 1990/, Paris, Presses Universitaires de France.

Salais R. et Storper, M. (1993), /Les mondes de production, enquête sur l'identité économique de la France/, Paris, éditions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

Segrestin, D. (1980), 'Les communautés pertinentes de l'action collective, canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France', /Revue Française de Sociologie/, vol. XXI, p. 171-203.

Segrestin, D. (1996), /Sociologie de l'entreprise/, Paris, Armand Colin.

---

<sup>1</sup>. Sur la portée des arrêts de 1997 dans la trajectoire de La Samaritaine, avec notamment le souci de conduire une consultation et une négociation approfondies sur le reclassement des salariés au lendemain de la fermeture du grand magasin en juin 2005, voir Chollet et Didry (2007).

<sup>2</sup>. Ce que traduit un niveau relativement faible de procédures de licenciement collectif au cours des années 2000 en regard des années 1990 et, simultanément, une forte croissance des licenciements pour motif personnel (DARES 2006 et 2005).

<sup>3</sup>. Thèse en sociologie sous la direction de Paul-Henry Chombart de Lauwe.

<sup>4</sup>. Terme qui ne sera repris par le législateur qu'en 1989.

<sup>5</sup>. Elle est présentée dans article de 1998 : « Les comités d'entreprise face aux licenciements collectifs, trois registres d'argumentation », *Revue française de sociologie*, n°3, sept, p. 495-534.

<sup>6</sup>. Que j'ai nommé « résistance à la compétitivité ».

<sup>7</sup>. Que j'ai nommé « approfondissement des politiques de l'emploi ».

<sup>8</sup>. Que j'ai nommé « critique économique ».

<sup>9</sup>. Sur la pluralité des mondes de production, cf. Robert Salais et Michael Storper, *Les mondes de production, enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Ed. de l'EHESS, 1993.

<sup>10</sup>. Dans le contexte institutionnel défini par l'existence d'un ensemble d'instances représentatives du personnel.

<sup>11</sup>. Dans un contexte de focalisation renouvelée sur le nucléaire avec la mise en chantier du nouveau réacteur EPR à Flamanville dans la Manche.